

Ⅲ. パネルディスカッション

司会 それでは、プログラムに入りたいと思いますけれども、まず議論の取っかかりといたしまして、こちらにお寄せいただいた質問が幾つかございますので、それから入っていききたいと思います。

ちょっと読ませていただきますと、「今回のテーマに関連して今、日本の企業が経営課題の1つとしているスピードについてコメントをしていただきたい」というのをヤマダイnteグラルリサーチの山田様よりいただきました。

特にどなたの先生でも結構ということです、スピードに絡めまして、今日お話しいただいたことで何か関連性があれば、ぜひお話を聞かせていただきたいと思いますと思うんですけども、どなたの先生でも結構でございます。

では、発表順に沼上先生から。

沼上 スピードということが1つのこれからの戦略、あるいは組織のキーワードになると。それについて、どういうふうに、あるいは何を考えるか、そういう質問ですか。

山田 スピードということなんですが、最近スピード・オブ・エコノミーという考え方がございますね。経済同友会だとか、あるいはジャック・ウェルチだとかビル・ゲイツなんかも、やっぱり日本の経営の克服すべき課題の1つにスピードがある。1つは、経営資源に人、物、金とありますね。あと時間と情報というのがあるんですけども、経営資源としては、日本の場合は時間が、コンセンサスだとか、合議だとか、会議が多いために非常に時間がかかるわけです。これを何とかしなければいかんというのが1つです。

それからもう1つは、デシジョンとしてのスピード、非常に日本の場合はピラミッド組織体になっていますのでボトムアップで行きますね、意思決定が。そこでやっぱり時間がかかるわけです。経済同友会あたりでは、これをスピード・デシジョンといっているわけなんですけれども、もう1つはリーダー、経営者自身のデシジョン、これは同友会ではアーリー・デシジョンといっているんですけども、日本の組織体では中間管理職が非常に優秀なために、極端なことを言えば、トップはこれに反抗したくなるんです。それを避けるためにも、経営者みずからがデシジョンを早くするようなスピードをやりなさい。こういう考え方があるわけです。そのことについてちょっとコメントをいただきたい、こういうことでございます。

沼上 わかりました。私は生来、根性が曲がっていますので、恐らくそういう問題に関しては、経営資源としてのスピードを強調しすぎると、実はみんなで破滅する傾向にあるというふうに私なんかは思います。

それから先ほどフレキシビリティ・トラップという問題を簡単にご紹介しましたけれども、みんながスピーディに今、目の前にある利益に飛びつくということによって、実は本当は長

期的にやらなければいけないことというものに十分に力が入らない、そういう可能性というのがあるんじゃないだろうか。

したがって、ある意味でスピードが経営資源として重要だということは、一方ではわかるんですが、もう一方で日本の経営に対してスピードが大事だというふうに強調しすぎることによって、むしろ今までの内部労働市場を重視するというものから、むしろ外部資源活用型にしようというような形になっていくんだとすると、かえって日本の強みを失ってしまう。全部はとれないんだから、スピードぐらいは犠牲にしましょうというのが僕なんかの基本的な立場なわけでございます。

それで一応、簡単な答えということにさせていただきます。

坂野 ですから、沼上さんの言うそういった側面もあるんですけれども、別の面からいうと、スピードといっても2種類のスピードがあると思うんです。先ほどハイパー・コンペティションということでルール自体も変わると言ったんですけれども、同じルールの中でスピード化を上げていくというんですか、これは決定の問題とかコンセンサスの問題がありますけれども、それが日本企業は早かったわけです。ところが今、問題になっているのは、ルール化のスピードというんですか、あるルールから別のルールに移っていく、そのスピード、それが問題になっているわけです。その点、どうもご指摘のとおり日本型のそういったものというのは、その速度が遅いのではないかと思います。

ただ、先ほど言いましたように、これはただ完全にアメリカ型で行けばいいのか、そういうことではないわけです。ですから、先ほど適用力、即応性が今、理論的にも実務で一番欠けているわけですから、その部分、要するにアメリカ型ではなくて、どうやっていくのかということです。そういったモデルみたいなものは、まだないんです。ただ、日本の場合は、一旦そういうロール・モデルみたいなものができれば、もう一斉に真似していきますから一挙にいくんでしょうけれども、今のところは出ていないわけです。

では、それをどうやって見つけていくかですけれども、1つは、今つくっているデータベースの中から、そういったもののアイデアが出てくればいいなと個人的には思っているんです。

延岡 私もうやっぱり沼上さんと同じようにちょっとひねくれているんです。一緒にされたら嫌かもしれませんが。といいますのは、まずスピードが大事だというのは、もう間違いないと思うんですけれども、しかも日本企業というのは、スピードというものに関しては、比較的ある意味では非常に強い部分だと思うんです。私はずっと自動車を研究していますが、今、例えばスパシオとか、もう14カ月ぐらい開発しているんです。つい3、4年前までは30カ月近くかかっていたものを、日本企業というのは、そういうある目標、スピードを半分にしましょうという目標を掲げると、もうそれに向かって一気にいく、そのパワーというのはすごいものがあるというふうに思うんです。

では、日本企業に欠けているのは何かというと、スピードに関係しますと、では、何でスピードを上げなくてはいけないのかとか、スピードを上げることによって、どう儲けの仕組みに結びつくのかとか、その辺はもう徹底的に欠けているというか、その辺の能力というのは、トップも含めて全くないといえます。私は戦略に関する創造性というふうな言い方をしているんですが、だから時

間を半分にしたりコストを30%下げるという目標をつくったときに、それをどうやっていくかというノウハウ、そういうものに関しての創造性というのはすごく高いものがある。ただ、それを何でやらなくてはいけないのか、戦略的にどういう意味があるのかというのは、ホワイといいますが、そういう部分を突き詰めて考えて利益に結びつける、その部分というのはもう圧倒的に弱い。だから、その辺の創造性を、多分今日の話では、沼上さんの話のように、いかに、他の考えないくらいロジックをきちんと考えて、他の企業にとっては意図しないような戦略というものを立てることができるか。スピードにしても、それをどうやって儲けにつなげるか、その仕組みの創造性、戦略における創造性、その部分がもう決定的に欠けている。

それで、浅羽さんの話にも関係があると思うんですが、トップのデシジョンが遅いというのも確かに事実だと思うんですが、それ以上にトップがそういう戦略の創造性を全く持ち合わせていなくて、もう他の企業と同じようなことばかりやるしかない。その辺は浅羽さんも説明しましたけれども、リスクをとって、その報酬が返ってくる、そういうシステムになっていないです、日本は。だから、そういう他とは違う非常に創造的な戦略をしながらも、それがきちんとベネフィットとして返ってくるようなこと、そういう社会にするというのは非常に難しいんですけれども、多少やっぱりそっちの方向に向かう、かなり話が外れてきました。やめますけれども、スピードも、ただスピードが大事だということは、もう間違いなくて、スピードをどうやって自動車産業が半分にしたかという話は、また別の機会にでも、幾らでも話はしますけれども、今日の21世紀型の日本企業という意味では、それ以上に重要なこともあるというふうに思います。

浅羽 私は素直に育てられたんですけれども、スピードが重要だといって、もし本当に重要だったならば、みんなやればいいわけで、なかなかできないのは、経営の問題でも何らかの意思決定問題でもそうなんですけれども、何かというともう1つあるわけです。そこがトレード・オフになっているから難しいので、これはみんなが賛成で、何にもトレード・オフの関係がないものだったらば、そこへ行けばいいわけです。

だから、いろいろとあると思うんですけれども、例えば意思決定の問題だったらば、合意ができて、実行段階で非常にうまく行くとかあるわけです。後は個々の会社にとって、では、おたくの会社は、そういうことを無視しても、あるいは合意形成、それから実行力、団結心みたいなものは非常に強いから、ちょっとここでそれは緩めて、スピードの方を少しやりましょうとか、うちは、そんなことをしはじめたらもう団結心はなくなってしまうから、そんなことは言わない方がいいとか、つまり意思決定される方がトレード・オフの関係を十分に認識していればいいんじゃないかと思うんです。

司会 山田さん、よろしいでしょうか。

山田 至近な例では、ソニーは意思決定をたしか40人ぐらいから10人ぐらいにしました、早くしようと。ところが、日産あたりは40何人ぐらい集めて一斉にしゃべろう。典型的な2つの事例があるわけです。どっちが日本的で、どっちが世界に通用するような、21世紀に残るようなモデルかなということ、ちょっと坂野先生、もしコメントがあれば。

坂野 それは、ソニーと日産、自動車業界という全体に別なものだということです。例えば、ソニーに今年、早稲田、神戸でもいいんですけれども、入ったとして、その人が40歳までソニーで勤めている可能性はどのくらいあるかということで、50%を切ってしまっているわけです。ところが、自動車産業の場合、延岡さんの方が詳しいと思いますけれども、恐らく90%以上は残っていますね、40歳まで、新卒で入った人は。そうすると、例えばソニーでできることが自動車業界ではできないわけです。先ほど言われたようなコストとベネフィットを考えると。ですから、ある意味でソニーというのはもう日本的な会社ではないわけです。だからこそ、ああいうことができるわけです。

ですから、どちらがいいか悪いか、そういう前提は、少なくとも条件は違うわけですから、それぞれの条件の中でそれなりにみんな試行錯誤で変えようと努力しているわけです。それでうまくいくかどうかは後になって出てくるんでしょうけれども、そういう条件によって、それぞれの会社で抱えている問題が違うので、しょうがないんじゃないかという気がいたします。

司会 それでは、次に文教大学の石塚さんからの質問なんですが、特に沼上先生への質問です。

読ませていただきますと、「ケース・スタディにおいて意図せざる結果を探究した場合、主観的バイアスが入りやすくなると思うんですけれども、このことについてコメントをください」ということなんですけれども。

沼上 その通りです。その通りですけれども、ケース・スタディにおいて主観的なバイアスが入りやすい、そういうふうに言うべきなのか、社会科学の研究において何らかの意味でデータをとるということは、常に何らかの解釈が加えられているデータであって、そのデータをとるということ自体が、もう既にある種の解釈活動になっているわけです。したがって、ケース・スタディであればより入りやすいとか、例えば質問票調査だとより入りにくいということは必ずしもいえないことだろうというふうに思います。主観的なバイアスなのか、共同主観的なバイアスなのかという違いはございますけれども、いずれにせよ、バイアスがなるべく入らないように、自分勝手な解釈にならないようにということ自体は、さまざまな資料、多様な資料を使って、さらに実際に自分がつくり上げたケースの記述というものをさまざまな場面で人々と議論しあうことによって少しずつ改善することはできると思います。でも、それ以上の改善というものは、どのような社会科学的なデータについてもできないものがあります。

したがって、それはケース・スタディ固有の問題だというよりも、社会科学のデータに固有の問題だというふうに僕は考えています。

司会 石塚さん、よろしいでしょうか。

石塚 後半部分でおっしゃられた、いろいろな資料との照らし合わせとか、いろんな人との議論とかということで突き詰めていくということだと思うんですけれども、後半部分をお聞きしたかったものですから、どうもありがとうございました。

司会 他に、特に質問用紙を出されていない方々でご質問がありましたら、ぜひ、よい機会ですので質問をしていただきたいと思いますと思うんですけれども、いかがでしょうか。

鈴木 野村証券金融研究所の鈴木と申します。

沼上先生にお伺いしたいんですが、間接経営戦略というということがちょっと目新しいイメージなので、今ベースのお話はあったんですが、具体的にこれでどんなことを考えておられるのか、ちょっとお話をいただけますか、簡単に。

沼上 僕にどのぐらいの時間をいただけるのでしょうか。それに応じて。

司会 常識的には、5分以内でお願いします。

沼上 5分もお話しさせていただけるのであれば、先ほど申し上げるのをためらっていた部分というものを少し追加でお話しさせていただきます。2、3分で終わるようにお話しさせていただきます。

私自身、間接経営戦略という言葉を使っているのは、そもそも分離戦略のリデル・ハートという有名な、『ストラテジー』という本を書いている人の話から持ってきているわけです。リデル・ハートの『ストラテジー』というのは、ギリシア時代から第二次世界大戦までの軍事戦略の成功の要因をずっと探っていくと、直接戦ってはだめだというごく普通の孫子の議論をもう一度再発見した、そういう研究だというふうに位置づけることができると思うんです。ここに引用部分があるんですが、それは一瞬で見ていただいたということを仮定して、一度、私のまとめを信じていただくと、何か心理的な要素に基づいた効果を利用する。それから消耗戦はやめる。3つ目は相手の努力がこちらの勝利に結びつくようなトラップをしかける。こういったたぐいの方法をとるのが間接的なアプローチというふうにいえるものだと。

これをよくよく考えてみると、経営学とかマーケティングとかさまざまな領域で実際にこの手のことはいっぱいいわれているわけです。それをだれも1つの領域として、こういう意図せざる結果というキーワードでこの領域を括りますということをだれもいったことがないわけです。それで僕は今言っているわけなんですけれども、例えば有名なミシュランのスリー・スター・システムというマーケティングの典型的な例で、ミシュランはタイヤメーカーですから、タイヤを買ってください、タイヤを買い換えましょうというふうについてタイヤを買い換えてもらう、そういう直接的な経営です。それに比べると、はるかに間接的な経路でレストランとかガイドブック、地図なんかを用意して、それによって消費者、パリっ子たちがいっぱいドライブして、タイヤが磨滅して、いやおうなくタイヤを買い換えなくてはならない、この経路を一生懸命促進しようとした。そういう意味でこれは際立って間接的なアプローチです。これと同じようなことがさまざまな領域で見られるんじゃないだろうか。

あと1分ぐらいで終わりますから、ちょっと待ってください。常識を外れない範囲で終わるように努力をいたします。

今までのさまざまな世の中の議論をある程度、分類してみますと、どういう理由で間接的な効果が生まれるのかというのを人がなんか知らないうちに学習してしまうという要因が原因になって生まれてくるもの、それから相互作用とか相互依存関係が複雑であるがゆえに生まれてくるもの、あるいは行為主体が組織内の人間である場合、それから環境が相手である場合、こういうもので4つぐらいに分類してみますと、実は今までいわれていた経営資源の持っているダイナミックな議論、

そういうものは組織内の学習とか知識創造というものをベースにした間接的なアプローチというふうに位置づけることができると思うんです。その他にネットワーク論とか、社内の政治モデルとか、さまざまな今までの経営学の中での間接的なアプローチというのはあるんですが、私が今、現在のところで一番議論として今の経営学、あるいは戦略論に欠けているというのは、環境にさまざまな間接性を生み出すメカニズムなんです。そのメカニズムをきっちり抑えていけば、すごく安くただ乗りできるいい戦略がいっぱい考えつくはずだ。この部分を今から一生懸命、みんなでやりませんかということを考えている。それが大体の筋書きなんですけど、よろしいでしょうか。

鈴木 どうもありがとうございました。

司会 それでは、ほかにご質問はございませんでしょうか。

長島 東海大学の長島という者なんですけど、坂野先生に1つ。

私は不勉強なものでマーチの組織学習の理論というのをそれほど詳しく知らないのを知りたいんですけども、先生のおっしゃられる組織内の変革とポピュレーション・レベルでの変化というものをうまく結びつけることが、非常に理論的に今後、企業の変革というものを説明する上で有益だという話なんですけれども、具体的にマーチ先生のおっしゃるミクロの問題とマクロの問題をくっつける、その作業というのはどういうふうに行っているのか。非常に難しいことだと思うんですけども。

坂野 それは理論的にという意味ですか。

長島 そうです。理論的なベースとしてです。

坂野 それは難しいんですけども、もともとあのプロジェクトは、どちらかというと、理論から始まったというよりデータから始まっているプロジェクトですから、ちょっと表現の仕方がまずかったかもしれないんですけども、あそこで言っている意図は、むしろデータの的に、データを全部、業界、あるいは業界ではないかもしれませんが、ポピュレーションに関してのデータが全部とれているわけです。そうであるとしたら、個別の企業で始まったものが、どういう形で普及していくかというのは、データの的にフォローできると思うんですが、データの的に証明ができるのか、そちらの方がどちらかというとポイントだったんです。

長島 理論的には、それがそのまま反映されるのですか。

坂野 ですから、マーチの主張というのは、理論とっていいのかどうか、理論というのはちゃんと変数があって、モデルがあって、変数間の方向性とか因果関係がいえないと理論とはいえないわけです。だから、あれは理論というよりも、むしろフレームワークというんですか、そういうもののというふうにとらえているんです。

長島 ありがとうございました。

司会 それでは、もう一方。

宮島 早稲田大学の宮島と申します。

幾つか質問がありまして、お3人にですけれども、1つは坂野先生に、私は歴史をやってまして、それで比較的、20世紀を見渡して現代がどういうふうに変化しているのか、そういう関心で参

加させてもらったんですけれども、坂野さんの論題は「無秩序時代における企業の組織デザイン」ということなんですけれども、1990年代になって、グローバルイゼーションだとか何だとかというキャッチ・フレーズによって、世界経済の変化とか、あるいは競争の変化を表現していると思うんです。最近ではメガ・コンペティションとよく使われていると思うんですけれども、恐らく前提にあってお話しされなかったと思うんですが、お時間の許す限りで、競争のルールが変わった、今まではどういう競争のルールであったものが、今どういうふうになりつつあるか、そのところを少しわかりやすい形で説明していただければと思います。

それから延岡さんの報告、非常に興味深く聞かせていただきました。

それで質問は、きょう問題にされました製品開発におけるプロジェクト知識の移転と蓄積、これが例えば雇用システム、こういうものとどのようなフィット、あるいは補完的な関係にあるのかというのが僕の疑問で、比較的定型化された、ステレオタイプ化された認識であれば、アメリカの場合は比較的雇用が短くて、日本の場合は長期雇用でというような認識があるんですが、これ自体が、自動車産業、アメリカも、製品開発の方に当てはまるかどうかというのも問題だと思うんですけれども、それは僕もよくわからないんですが、それを前提にした上で、もしトランスファーとか蓄積というものが不可欠であるとすれば、それは長期雇用を条件とする、それが必要な条件になるというふうに理解していいかどうかをお聞かせ願えれば。

3番目に浅羽さんに、1つは大上段で申しわけないような質問で、もう1つはテクニカルな質問なんですけれども、まずテクニカルな方からは、シェアの安定で最終的には同質性を見るということですね。長期には、それは成立すると思うんですけれども、短期には、競争をやると、どこかのシェアが上がって、それは一人勝ちは許さないという形で設備拡張をするなりしてシェアがもとに戻るというプロセスがあるわけです。そうすると、これを完成させると、短期はシェアが変動して、長期は安定というふうにすると、すごく素直で耳に入ってくると思うんですが、いかがでしょうか。

大上段の方は、私は先ほど言いましたように歴史的な観点ですから、今まで問題にされている日本企業の同質性という観点で直近、どういうふうに見られるかというのについて、もし浅羽さんにご意見があればお聞かせいただきたいのですが。

1つのバックグラウンドにある事実は、例えば設備投資競争なんかを考える場合には、高度経済成長期とオイルショックをはさんだ後について、設備投資、これは吉川さんなんかが強調する点ですけれども、不況期に縮んで好況期にがっと上がるというふうな変動がオイルショック以降は安定化する、それは少し変わったんじゃないかという見方も誘ってくる見方ではあるわけです。高度経済成長期とその後を比べると。

もう1つは、先ほど言いましたメガ・コンペティションになって、外との競争が激しくなっていくということが、日本企業のこれまでの同質性に対して何らかの影響を与えるか。与えるとすれば、何らかのルート、どういうルートかというのが気になるところで、いずれも大きな問題なんで、わかる範囲でお教えいただければと思います。

坂野 競争ルールが変わるというのは、どういうことかということなんですが、これはいろんな側面があるんですけども、例えば数年前にマイクロ・ソフトが『クイッケン』という家計簿の管理ソフトを出している『インチュイット』という会社を買収しようとしたとき、独禁法に触れるおそれがあるということでつぶれてしまったわけですが、そのときにライバルのロータスとか、ソフトウェア会社が反対するというのは当然なんです。要するに、ただでさえ強いマイクロ・ソフトが同じソフトウェアの分野で強くなると困るわけです。あのとき同時に一番陰で反対したのは銀行業界だというふうにいわれているわけです。なぜかといえば、あの家計簿のソフトを通じて、今までは支店ベースで争っていた銀行が、家計簿のソフトが一種のナビゲーター機能的になって、どこの金利が高いか、あるいは借りる場合だったら、どこの金利が安いとか、そういうナビゲーター機能を持ててしまうのではないかとというわけです。そうすると、業界が完全に曖昧になってしまうというわけです。ですから、1つは IT の発達によって業界が曖昧になる、あるいは全然違った次元での競争になるとかです。

それからもう1つは、今までは暗黙の前提として、強い会社はいい会社というのは何かというと、先ほど資源、人とか知識とか、そういったもので持っていれば持っているほど強いというんですか、一種の保有の経済みたいなものがあったわけです。ところが、例えば金融なんかでも、一種のフィナンシャル・ワン・ストップ・ショッピングという形で、1カ所で保険から全部やろうとなったわけですけども、結局うまく行かなかったわけです。なぜうまく行かなくなったかという、結局、子会社、あるいは関連会社で持っているすべての部分が全部強ければ成り立つわけです。ところが、1カ所が弱いと成り立たない。そうであれば、むしろ保有の経済から保有の不経済というんですか、持っていることが不利になってしまう。持たないで、むしろ世界中でベストのものを組み合わせた方が強いのではないか。あるいは、浅羽さんの同質的行動というものも、これは今までのレベルだったわけですけども、これが例えば規制の問題とかで、今は本当に完膚なきまでの市場主義というんですか、弱ければ負けるというふうになってくれば、もしかしたら同質的行動というものもなくなってきてしまうかもしれないわけです。

ですから、そういったものを含めた意味で、かなり一般的な意味で競争上のルールが変わるという表現にしたわけです。

延岡 心を入れかえまして素直になりまして、素直に答えたいと思いますけれども、今のご質問は、多少要約いたしますと、知識というのは、先ほど申しましたように、システム的な組織の障害の中でのコンテクトの中で考えなければいけない。もう1つは時間軸、つまり過程とか経緯とか、そういうものに含まれる知識も十分に考えなければいけない。そういうものをいかに発展させていくかということで、私はほかの論文にも書いているんですが、2つのアプローチがある。1つは日本のアプローチで、1つはアメリカ的アプローチ。日本のアプローチというのは、今日はいかにも難しそうに話しましたが、実は日本の組織では、あるところでは長期的な雇用でもう大体顔を知っていたり、あとはアメリカ的な人的ネットワークといいますか、ああいう形式化されないままでも、かなり共有できるような、そういう組織に根づいたような人が、みんな根づいたようなもの

になって、そういう中で十分なコミュニケーションがされて、ノミネーションであったり、そういう中でかなり形式化されないような暗黙的な知識も共有される傾向がある。

ただ、アメリカ・モデルと最近では呼んでいるんですが、ボーイング777の開発というのは非常にショックだったわけで、あれは今日お話ししたようなシステム知識、過程知識みたいなものを何とかシステムで解決しよう、何とか形式化してしまおうということで、組織にしても、例えばボーイングのあの開発に250の小さなチームをつくって、その間のネットワークも完璧にコントロールして、だれがどこまで、どういう情報にアクセスできるのかとか、だれとだれが、どういう問題のときには、どういうミーティングを持つべきかとか、そういうところまで全部をルールづくりしよう。だから、日本的な組織に対して、もうトップダウン的に形式化、明示化、またはシステム化によって、そういう知識を何とかパッケージ化してしまおう。そういうアプローチというのはすばらしいと思いますし、日本では、まだできないんです。逆に日本もアプローチしていますけれども、3次元CADを入れようと思っても、ある部門は、うちは要らないよとか、そういう非常にトップダウン的な全部のシステム化というのは非常にうまくいっていない。

だから、素直な答えとしては、アメリカは逆にそういうことをやる上でも、日本的な人的なものを使ったものも学びながら、まさに情報を結合している。日本の方も、まさにアメリカ的な、吉川さんなんかよく言っていましたが、日本でも暗黙的に言われているものの多くは、少し工夫すれば形式化できるようなものも多い。その辺もアメリカ的なアプローチも取り入れながら、21世紀は両方のアプローチがぶつかるような、そういう形になるのではないかな。だから長期雇用的なものもアメリカでは増えていますし、日本も逆にコンバーニング・モデルといいますか、だれでもそう言っているわけですが、そういう方向ではないかというふうに思います。

浅羽 ティピカルな問題は、おっしゃるとおりだと思います。先ほど沼上さんにも言われたのですが、データの変動、僕は5年間だったんですけれども、あれでやればいいんじゃないか、簡単にできればやりたいと思います。

それから後の方の問題なんですけれども、2つお話ししたい文献があって、1つは、多分僕が思うには、マイケル・ポーターが20年ぶりぐらいにいいペーパーを書いたと思うのが去年の『ハーバード・ビジネス・レビュー』の戦略の本質、“what is strategy”を書き、すごくいいと思ったんですけれども、その中に日本企業の囲み記事がありまして、日本企業は戦略がないという言い方をするんです。みんな物真似をするから厳しい競争をしているというのは僕と同じなんですけれども、戦略がないというんです。戦略というふうにいったいいかどうかかわからないんですけれども、違いは、もしどこかいいことをやっている企業がぽこっとあって、それを見ていて、真似して、それでたたき合おうということだけだったら、みんな見合ってしまうわけです。ところが、みんな見合わないで、こうしたいのはわかるんだけど、少しでも先に行こうというふうな努力をするわけです。これは何でするんだろうかというのがわからなくて、単に物真似でたたき合っているというだけではないものがあるんじゃないかな。あるいは、それはどうしてなんだろうかという問題は、おもしろいんじゃないかと思うんです。

もう1つは、ロビン・クーパーという管理会計で原価企画とか、そういうことを一生懸命やっている人が、もう有名なのかもしれませんが、“When Lean Enterprises Collide”という本を書いていて、彼は日本企業のケースを一生懸命集めていたら、日本はリーン・エンタープライズなんですぐに追いつかれてしまうから、差別化できないのでコンフロンテーションしてしまうんだという言い方をするんです。世界的にリーン・エンタープライズの方向に向かっているんだとすれば、世界的にコンフロンテーションになるわけで、同質的といったときに、いろんな意味が入ると思いますけれども、ある意味では同質的でコンフロンテーションというのが、もしクーパーがいうとおりであれば、世界的な競争パターンになってきてしまうという、さっき言ってきたことと全く逆のパターンを予見されるわけで、僕は、どっちが正しいかというのはわからないんですけれども、そういうこともあるかと思います。

司会 ほかに何か。

大平 信州短期大学の太田と申しますけれども、もう時間がないんですけれども、3人に質問させていただきます。浅羽先生には、いろいろと説明していただいたんですが、企業の同質化というのは確かにあると思いますけれども、我が国は社会状況全体の中で同質化という問題があるのではないかと私は認識しております。それとの関係というのは、どんなふうに、もしお考えになっていればお聞きしたいと思います。

それから沼上先生、モスの例が出ていましたけれども、モスは間接経営をやったのか、それともそうではなかったのかということについてのご意見をいただきたい。

それから質問が今までなかった藤田先生に、社会的責任の戦略というのがあると思うんですけれども、配られたペーパーの中に倫理という問題も出ておりますので、それに対しまして、社会的責任の戦略、配られました具体例の中で、もし先生が気づかれまして、どんなふうに位置づけられるのか、ご意見があればいただきたいと思います。

浅羽 私が先ほど報告しました研究は、いろいろと虫食い状態でして、例えばマーケット・シェアで日米を比較していますけれども、マーケット・シェアの変動を扱った、変数として扱った研究は日本だけなんです。だから、ひょっとしたら、アメリカについてもやってみると、同じような結果が出てくるかもしれないんです。違う結果が出てくるかもしれない。

そうすると、何で日本企業が同質的な行動をとるのかということについて、僕は何の答えも用意していなくて、もしそういうふうないろんな要因が全部はっきりしていて、日本だから、こいつが出てしまうんだという話になったときには、一番最後の手段として社会的な同質性ということに帰着するかもしれない。ただ、僕のスタンスとしては、そういうのは一番最後までとっておきたいというふうに思っています。

大平 例えば、予見としてイメージされるものが幾つかあると思うんですが。

浅羽 わからないですけれども、例えばもう1つ挙げた日本企業の成長志向みたいな問題、あれも昔は文化的な要因というスタンスがあったのかもしれませんが、僕自身は今のところ、かなり経済的な要因で説明する説明の仕方というのが説得力があると思っているので、そういう形でこ

れについても最終的にやっていると、かなり文化的な要因を抜きにして語られるところがあるのではないかという気がします。

大平 では、非常に合理的な選択として企業が行動をとっているというふうにお考えなわけですか。

浅羽 はい。

大平 ありがとうございました。

沼上 簡単にお答えします。モスフードサービスは間接経営戦略をとったのかという質問に対しては、意図の上ではとっていない。結果としてとってしまったということだと思います。

藤田 ある会社で倫理的であるとかないとか、その辺の測定の基準というのは曖昧だとは思いますが。アメリカの方で、モースト・アドマイヤード・カンパニーというんですか、どこかでやっていますけれども、一種の企業イメージとして、あの企業は倫理的である、よい企業市民であるというような一種の企業イメージというようなものがあります。それは何が生み出すのかというのは組織能力になると思うんですけれども、そういったイメージを持たれているということは、経営資源というふうに、企業イメージというふうな意味で入れられるのではないかということです。

ただ、これは今の制度会計上では、資産というふうにはいえないと思いますので、そういったことを示したいがために、先ほどちょっと回りくどい定義から始めたわけです。経済学的な定義ということからしますと資産と資源というのは同じようなことになるんですけれども、今のところは、それは別物として考えざるを得ないだろうというふうなことでございます。

司会 それでは、もう1人か2人。

野村 早稲田大学大学院の野村と申します。

質問が3点ありまして、1つ目は一般的な、どなたの先生にというわけではないんですけれども、私は個人を組織で生かすだとか、組織の創造性ということで研究しているんですけれども、ヒューレット・パカードとかの例を出されて、企業の意識決定のスピード化のためには、組織内での情報や価値の共有が必要とされるということがいわれていますが、そうすると、かえって同質性が高まってしまって、創造性のために必要な独創性ですとか育成というものが損なわれてしまうのではないかという気がします。これがまず第1点です。

あと延岡先生の発表に関係しているんですけれども、プロジェクト・チームで知識、創造への貢献度、どのくらい個人が貢献したかということがどういう感じで人事評価に流れるか。大体プロジェクト・チームですと、大体顔を知っていて、だれが、どれくらい働いたかがわかるというようなことを実業家の人にお話を聞いたことがあって、それを実際にどういうふうにとらえてきているかということをお聞きしたいと思います。

あと、最後なんですけれども、知識移転を目指した組織づくりを行うということだったんですが、そうすると、真新しいことがやりづらくなってしまうという結果ということはないのでしょうか。

延岡 プロジェクト・チームをうまくやるには、フェアな人事ということ以上に重要なのはチームの和ですね。だから、あまり人事的に、プロジェクト・チーム全体の成功、失敗によって、そういったメリットを享受するためには全体責任的なやり方をやっぱり日本企業は強調していますね。

逆にアメリカは、プロジェクト・チームがなかなかもう一歩うまくいかない場合があるというのは、その辺の考え方がちょっと違って、やっぱりアメリカはフェアネスということをもっと重視しますので、小さい例ですが、MIT なんかもチームで何かをやらせるんですけども、そのときに先生が言うんですが、もし、そのチームの中であまり働いていないと思うやつがいたら私に言いつけに來い。そうすると、そのチームが幾らいいものを出しても、その人だけ点数を低くする。そんなことをしたら、もうチームとしてうまくいくわけではないわけですから、チームとしては、やっぱりそういう弱い人を助け、またはいろんな機会があるわけですから、あるときにはだれかが頑張って、あるときにはまあまあという感じで、でも、それをいちいち、だれがどれだけ貢献したかなんていうことを言っている限りは、やっぱりチームの本質がわかっていないんじゃないか、そういう感じがしました。

坂野 延岡さんの話をちょっと補足すると、去年までデューク大学の MBA のあそこにいたんですけども、そうすると、今、向こうのアメリカの MBA でもチーム、チームと非常に強調しているわけです。昔は100%、個人でレポートなんかを書いたのが、今はみんなチームで書かせるわけです。議論なんかもチームでやります。ところが、それを見ていると、どうも日本のチームと違うなと感じるのは、つまりチーム、グループでディスカッションしていても、アイ・コントリビューティッド・デイスとか、そういう感じなんです。どうも日本のチームと大分違うというのを感じました。

それからもう1つ、最初の価値の問題なんです、いろいろとデータベースを集めてやっていると、会社によって、どういう情報が認知されるというんですか、正当化されるというのが会社によって全然違うんです。例えば、防衛産業なんかは特に、アメリカのデータなんかを見ているとそうなんですけれども、全部規則、ルールで縛っていくわけです。それに対して、例えばジョンソン・エンド・ジョンソンなんかは非常に有名ですけども、本当に幾つかのクレドールでやっているわけです。例えば、ジョンソン・エンド・ジョンソンなんかも、これはパブリッシュされたデータだけで見ても、では、そういった価値でどうやっているのかと見ると、例えば毎年、強制的にマネジャーを集めて、あれをこう使って自分の部署でどういうふうに応用できるかを発表させる。回りがそれを批判するというディスカッションをやっていく、そういったメカニズムがあるわけです。

ですから、先ほど企業でもそれぞれのやり方があるのではないかと聞いたわけですけども、ただ、それぞれのやり方をやる上では、うまくやっているとこうまくいっていないところもある。そういったようなことも感じました。

司会 まだ質問等があるかと思いますが、この後、先生方は懇親会にご出席いただけるというふうに聞いておりますので、その場でご質問いただきたいと思います。

それでは、最後となりましたけれども、産業経営研究所の幹事で早稲田大学商学部教授の太田先生よりまとめをしていただきたいと思います。